خلاصة كتاب دليل المدير لتقييم البرامج

مؤلف الكتاب: بول دبليو ماتسيش

يشجع هذا الكتاب القارئ على التفكير بأن **التقييم جزء من عملية مستمرة في تخطيط البرامج وتصميمها وتطبيقها ومراقبتها وتطويرها** ، فإذا كنت تقوم بتخطيط أو اتخاذ قرارات لمؤسسة غير ربحية فإن هذا الكتاب يقدم لك نظرة شاملة لكل ما تحتاج إلى معرفته عن تقييم البرامج ، وكذلك يعد هذا الكتاب مرجعا لمن يبحثون عن جودة التقييم ، حيث أن يعرض المؤلف أساسيات عملية التقييم وإرشادات لهذه العملية .

احتوى الكتاب في طياته على خمسة فصول ، حيث يتطرق الكاتب في الفصل الأول إلى معنى عملية تقييم البرامج ، والتي عرفها بأنها عملية منهجية تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحصل على معلومات عن أنشطتها ، ومدى التأثير الذي تحدثه ، وفعالية عملها ، لتتمكن من تطوير أعمالها والوقوف على إنجازاتها .

ووجد أن عملية تقييم البرامج تتشابه مع عمليات التفكير التي نستخدمها جميعا كل يوم وأن لها معاييرها المحددة ومصطلحاتها الخاصة بها .

وقد تم إلقاء الضوء على تعريف عملية تقييم البرامج بأنها عملية مستمرة في كافة أقسام المؤسسة أو جزء منها **وعملية ممنهجة تستند على المصداقية وتقديم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار** ، ومن خلال التقييم يتم تحديد الانشطة والمستفيدين والخدمات وكل ماله علاقة بالعملية التقييمية .

يتطرق المؤلف إلى فوائد التقييم وهي :

الفائدة الأولى : **المؤسسة تتعلم** من نجاحاتها وذلك من خلال معرفة الأساليب والتقنيات المجدية والاستماع مباشرة إلى العملاء والتعرف على النتائج غير المتوقعة وتوثيق احتياجات العملاء ، كل ذلك من نافذة فائدة التعلم من النجاحات .

الفائدة الثانية : هي **مشاركة المعلومات** مع الجمهور المستهدف والتي تساعد في توظيف واستبقاء الموهوبين من العاملين والمتطوعين وجذب مشاركين جدد والاستعانة بالشراكات وكسب الدعم للجهود الساعية للتجديد والحصول على تقدير الجمهور والاستجابة لدعوة الممولين والجمهور التي تنادي بعرض النتائج ، كل ذلك مستمد من فائدة مشاركة المعلومات مع الجمهور المستهدف .

الفائدة الثالثة : **تحسين الخدمات** والمتمثلة في تصحيح الأخطاء وإدارة ومراقبة تنفيذ البرامج ومراقبة الخدمات وزيادة فعاليتها وتحسين استغلال الموارد والاحتفاظ بالتمويل أو التوسع فيه .

وهنالك مؤثرات مختلفة تشكل فارقا في القرارات النهائية الخاصة بالبرامج .
ويجب أن يكون التقييم عملية مستمرة تحتوي على تصميم البرامج وتنفيذها ومراقبتها وتطويرها .

هنا يلخص الكاتب ما يهدف إليه من هذا الفصل وهو التعريف بتقييم البرامج الممنهجة والمنطقية والتي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة .

ثم ينتقل المؤلف إلى الفصل الثاني الذي يتناول المعلومات التي يحتاجها المقيم في عملية تقييم البرامج ، حيث قسم **أنواع المعلومات** إلى نوعين:

النوع الأول: **المعلومات الأساسية** : وهي معلومات عن المشاركين أو العملاء وبيانات الخدمات وتوثيق النتائج والمخرجات والآراء حول الخدمات المقدمة .

النوع الثاني : **المعلومات الإضافية**: وهي المعلومات السكانية عن المنطقة واحتياجات المجتمع والمجتمعات الأخرى ومقاييس المؤسسات المنافسة لك والمعلومات المالية ومعلومات التكاليف ومعلومات من تقدم لهم الخدمة .

وقد طرح المؤلف مجموعة من التساؤلات التي تساهم في الإجابة على عدد من الأسئلة الإدارية الهامة التي تساهم في التقييم .

وكانت نظرية البرامج التي تعني إعطاء شرح فعلي لما يتم القيام به أحد المحاور التي تم طرحها وتعود بالفائدة على المقيم ، وتتمثل أهمية نظرية البرامج في أنها تساعد المقيّم في معرفة أن من يتم تقييمه على معرفة بما يقوم به. إن **نظرية البرنامج** تمكن من :

- الربط بين كافة معلومات التقييم لتعطيك أفضل معنى .
- فهم الأسباب التي تسوق إلى نجاح نشاط ما .
- تطبيق تلك المعرفة على المواقف الجديدة .
- الدمج بين معارفك ومعارف الآخرين للوصول إلى معلومات أكثر قوة وقيمة .
- معرفة المعلومات التي تحتاجها والمعلومات التي يمكن أن تستغني عنها .

إن أحد أساليب تقديم نظرية البرنامج هي **النماذج المنطقية** والتي تتكون من أربعة مكونات رئيسية وهي :

- المدخلات
- الأنشطة
- المخرجات
- النتائج

والنتائج تنقسم إلى

- نتائج مبدئية
- نتائج مرحلية .
- نتائج بعيدة المدى .

عينة من النماذج المنطقية للحد من التدخين لدى المراهقين

أما في الفصل الثالث فقد تطرق الكاتب إلى **المراحل العملية لتقييم البرامج** وهي : **التصميم وجمع البيانات والتحليل والتقرير** .

مرحلة التصميم : من أجل القيام بعملية تصميم التقييم لا بد من القيام بست مراحل وهي:

الخطوة الأولى : وضع أهداف الدراسة والأسئلة الرئيسية والتوقعات الرئيسية الاخرى.
الخطوة الثانية : تمديد رسالة البرنامج وأهدافه ونظرياته .
الخطوة الثالثة : اختيار الوسائل المناسبة .
الخطوة الرابعة : وضع الشكل النهائي للتكاليف المتوقعة والاتفاق على الادوار وخطط الأنشطة .
الخطوة الخامسة : الاتفاق النهائي على الأساليب المستخدمة واختبارها .

الخطوة السادسة تدريب العاملين وتطبيق التقييم .

مرحلة جمع البيانات وتمر بثلاث خطوات وهي :

الحصول على المعلومات الضرورية وفرز البيانات وتصنيفها وتخزينها ، أما في **مرحلة التحليل** فتتكون من خطوتين هما إجراء التحليل الإحصائي كخطوة أولى وتقديم التحليل المبدئي ومناقشته ، أما **مرحلة تقديم النتائج** فتتكون من خطوتين أيضا هما تقديم النتائج للجمهور المستهدف والقيام بعروض أخرى .

الخطوة الأولى :
وعند الحديث عن الخطوة الأولى من مرحلة التصميم وهي مرحلة تحديد أهداف الدراسة لابد من تحديد ماذا يريد المقيم من عملية التقييم وتحديد الأهداف بوضوح ، وما تعنيه تلك الأهداف والتدقيق فيها بغية التوصل إلى صياغة دقيقة للأهداف تمكّن من قياسها .

وخلال خطوة تحديد الأهداف يجب وضع التوقعات الرئيسية المرتبطة بالتكاليف والتوقيت والتواصل مع المشاركين في البرنامج وأي توقعات أخرى ، ولقد حدد الكاتب دور الباحث ودور المؤسسة في عملية التقييم وكيفية سير العمل في هذه الخطوة والأنشطة التي تتضمنها هذه المرحلة .

الخطوة الثانية :
تحديد رسالة البرنامج التي اعتبرها المؤلف خطوة هامة جدا والتي حدد فيها أيضا دور الباحث ودور المؤسسة في عملية التقييم وكيفية سير العمل في هذه الخطوة .

الخطوة الثالثة :
اختيار الوسائل المناسبة : أن من يجب أن يقوم بهذه الخطوة هو ذات الشخص الذي يقوم بالبحث ، ولابد أن يمتلك الفهم الجيد لما يريد إنجازه ، ويجب القيام بمراجعة سبل التقييم المختلفة والتي تم استخدامها في البرامج المشابهة لبرنامج التقييم ، وإدراج مجموعة من الأساليب في جمع المعلومات ومنها استخدام السجلات والاستطلاعات ومجموعات التركيز وملاحظات البحث والتقييم من قبل العاملين ، وكما هو الحال في الخطوات السابقة لم يغفل المؤلف دور الباحث ودور المؤسسة وكيفية سير العمل في هذه الخطوة .

الخطوة الرابعة :
وضع الشكل النهائي للتكاليف المتوقعة والاتفاق على الأدوار وخطط الأنشطة كي يتم الانتهاء من التصميم بشكل نهائي ولا بدّ أن يكون واضحا لدى الجميع ما سيقوم به التقييم والطريقة التي سيتم بها وتكلفتها .

وقدّم أيضا جدولا يوضح محتويات معتادة لتلك الوثيقة : اسم البرنامج ، نظرة عامة على البرنامج ، الانشطة أو الخدمات المقدمة ، نظرية البرنامج والنموذج المنطقي وقائمة أهداف البرنامج ومقياسا أو مؤشرا لكل هدف والإجراءات المتبعة في جمع المعلومات لكل مقياس أو مؤشر والأشخاص المسؤولين وقائمة باستمارات جمع البيانات .

الخطوة الخامسة :
الاتفاق النهائي على الأساليب المستخدمة واختبارها ويدخلك ذلك إلى التفاصيل الدقيقة، ويعتبر من خصائص المقاييس الناجحة الارتباط والصحة والمصداقية والحساسية والتوقيت.

الخطوة السادسة :
تدريب العاملين وتطبيق التطبيق حيث أوضح المؤلف دور المؤسسة ودور الباحث وكيفية سير هذه الخطوة .

وبعد ذلك كله انتقل المؤلف إلى الحديث عن التقييم وتقدير التكاليف

هل سيتم الاستعانة بأحد ؟ أم ستتم عملية التقييم بفريق العمل ؟ أم بالطرفين ؟.

وللإجابة على هذا التساؤل وجد المؤلف أن الأمر يعتمد على الخبرات المتوفرة للعاملين ومدى قدرتهم على القيام بالتقييم ، ومدى سهولة القياس، وهل ستتم عملية التقييم من الصفر أم من المعلومات القائمة والمتوفرة ، والاعتبارات التي تقود لاختيار وانتقاء أفضل الخيارات

الخيار الأول : أن تقوم أنت بالعمل كاملا: التصميم ، وجمع البيانات والتحليل ومشاركة النتائج وعدم اللجوء إلى مستشار على الإطلاق ، ويستلزم هذا الخيار توفر شخص متخصص في الأبحاث بين العاملين أو أنت نفسك للقيام بعملية التصميم وكذلك توفر الموارد والوقت للقيام بالعمل إضافة إلى توفر العمالة للمساعدة في جمع البيانات وتحليلها ومشاركة المعلومات .

الخيار الثاني :
الاستعانة بمستشار لمرحلة التصميم فقط وأن تقوم أنت بما يتبقى: جمع البيانات والتحليل ومشاركة المعلومات ثم الاستعانة بمستشار من آن إلى آخر لمعالجة المشكلات وتقديم الإرشادات حول إجراء توسعات أو تغييرات ، واعتبارات اللجوء الى هذا الخيار عدم توفر المهارات اللازمة لديك ولدى العاملين في عملية التصميم وعدم توفر الوقت الكافي لدى العاملين لتصميم نظام جديد ، وتوفر العاملين القادرين على تطبيق النظام في ظل وجود استشارة وتوجيه من خبير بعد وضع التصميم .

الخيار الثالث :
الاستعانة بمستشار لكل مراحل العمل. وقد يضطرك إلى هذا الخيار عدم توفر القدرة لديك أو لدى العاملين وعدم توفر الوقت اللازم للقيام بالعمل وعدم توفر الموارد اللازمة للقيام بالعمل والحاجة إلى الموضوعية والنظرة المحايدة ومتطلبات الممولين .

وفي صدد اختيار مستشار للأبحاث وجد المؤلف أنه لابد من اختيار المستشارين بدقة متناهية وتحديد مدى قدرة كل منهم على الوفاء باحتياجات المؤسسة ومدى قدرتهم على القيام بالتقييم على أكمل وجه .

أنواع المستشارين

- المستشارون المتخصصون المستقلون وهي فئة المستشار الحر والممارس المستقل وكل من يعمل بمفرده وقد يكون معه مجموعة صغيرة من المعاونيين الإدراييين والباحثين المساعدين .

- مؤسسات الأبحاث والاستشارات غير الربحية وهي مؤسسات الأبحاث المستقلة ومجموعات الأبحاث التي تمثل جزءا من مؤسسات كبرى ، ويتراوح عدد أفرادها من عدة أفراد إلى المئات .

- مؤسسات الأبحاث والاستشارات الربحية وهي مؤسسات الأبحاث التي تتشابه خصائصها مع مؤسسات الاستشارات والأبحاث غير الربحية ، ولكنها متخصصصة في المنشآت الربحية فقط.

- مراكز الأبحاث الأكاديمية والجامعات أو الكليات وهي مراكز الأبحاث التي تكون تابعة لجهة أكاديمية بحتة وتشكّل من أعضاء هيئة التدريس .

وذكر المؤلف أن ما يجب ان تبحث عنه في المستشار هو شمولية المستشار في التصميم ، ونظرته الاستراتيجية لفهم الأمور وفهم اختلاف الجمهور المستهدف ومنهجية المستشار وخبراته في أنشطة المشروع , والشعور العام تجاهه ووقته المتاح للقيام بالمهام ونمطه في العمل وقدرته على ترك انطباع عند العملاء والمدراء .

وتطرق إلى كيفية العثور على مستشار تقييم بإحدى طرق ثلاث:

- سؤال الآخرين : هي عملية سؤال المعارف في المؤسسات الأخرى عن مستشاري التقييم الذين عملوا معهم والاتصال بالأفراد من مجالك والمجالات ذات العلاقة.

- الاتصال بفرع جمعية التقييم في منطقتك : حيث سيكون لديك صلة بعدد من المستشاريين أكبر مما تحدده بمفردك .

- الإعلان من خلال طلب العروض : وذلك بإرسال طلب إلى عدد محدود أو كبير من الشركات من أجل الحصول على مستشاري تقييم .

أما صياغة طلب العروض فتكون بوصف مؤسستك ، ووصف البرنامج المطلوب تقييمه ، وبيان بالنتائج المتوقعة من البرنامج ، وإعطاء ملخص للعمل ، والاعتبارات العملية المؤثرة في قرار المستشار ، ومؤهلات المستشار ومتطلبات التسليم. وتهدف هذه الصياغة الى الاستفادة الفعالة من مستشاري التقييم ، وتحدد التكلفة المنخفضة والتكلفة العالية التي قد تحيط بالمشروع والفترة الزمنية التي تريد وضعها في الاعتبار للتكلفة .

واختتم المؤلف كتابه فتساءل كيف يمكننا ان نثبت أننا نصنع فارقا ؟
يكون ذلك بالمصداقية من خلال إظهار الخطوات والتأكد من إدراج الأنواع الأربعة لمعلومات التقييم وهي العميل وبيانات الخدمات ووثائق النتائج والآراء ، وكذلك القيام بالتوفيق بين الأساليب التي تتبعها والنتائج ، ووضع نظرية للبرنامج ، واختيار عدد كافٍ من المشاركين في الدراسة والقيام بإجراء المقارنات .

ومن ثم ذكر المقارنات المعتمدة لتقييم البرامج والتي تتم بعقد المقارنة لنفس الأشخاص عبر الوقت ، والمقارنة بين متلقّي الخدمات والآخرين الذين مازالوا في انتظارها ، والمقارنة بين متلقي الخدمات ونظرائهم في المجتمع ، والمقارنة بين مجموعة من متلقي الخدمة ومجموعة من المؤهلين لتلقي الخدمة ، والمقارنة كذلك بين متلقي الخدمة في البرنامج ونظرائهم في البرامج المشابهة .